



# Det viktigaste viktiga! Att organisera för utveckling

Anders Wedin, Ann Bisenius och Karl Alfredsson



# Innehåll

Det viktigaste viktiga – skillnaden mellan att göra det man gör och göra det man vill!

Vad var problemet?

En historia av splittring

Arbetsmiljön var katastrof eller?

Var det bara dåligt ledarskap?

Onsdagsfrustrationen

Alla upplevde att de hade svaret men bara för sig själva!

Finns det inte ett koncept för det?

Förutsättningar för att lyckas! Organisera för olika sammanhang

Delat ledarskap/gemensamt ledarskap

Det finns bara två sorters beslut och inget är kollektivt!

Vad var målet? Vad var vägen?

Basgrupper som modell för utvecklingsorganisation

Metod

Hur skapar man rätt grupper?

Metod

Form för trygghet

Metod

Hur hanterar man nya medlemmar i grupperna?

Metod

Hantera olika hastigheter. Skall alla vara på samma position?

Metod

Bikt, vad är mitt problem som chef just nu?

Metod

Från bekräftelse till utmaning

Metod

Hur lång tid skulle det ta att avskaffa proven helt? Vilken metod skulle man använda för att göra detta?

Provokation - hur elak skall man vara?

Metod

Från gruppsamtal till verklighet

Metod

Förberedelser, förberedelser, förberedelser

Metod

Dokumentation - vad och varför

Metod

Utvecklingssamtal – ingen fortbildning – ledarna kan redan!

Metod

Inga sakfrågor, bara ledarskap

Metod

Vad är det viktigaste viktiga – slutsatser, reflektioner och resultat!

Är du mätbar lille vän?

Leda genom gåvor

Samlad effekt – hur vi ser effekter!

Sammanfattning

# **Det viktigaste viktiga - skillnaden mellan att göra det man gör och göra det man vill!**

**V**arför ännu en bok om detta? Vi hoppas att våra tankar kan få läsaren att se hur man som chefernas chef kan bygga en utvecklingsorganisation som inte gör oss så operativa i det dagliga arbetet. Vägen är istället att utveckla och öka lärandet hos dem vi leder. På köpet lär vi oss om grupper, oss själva och vårt ledarskap. Vi tror också att läsaren kan både känna igen sig och stå inför nya reflektioner som kan hjälpa hans verksamhet att komma framåt och förhoppningsvis utvecklas ytterligare. Vi hävdar inte att vi sitter inne med några allmängiltiga svar och i texterna ställer vi oss många frågor utan att ge svar. Betrakta detta mer som ingång till nya tankar och att reflektionen i sig snarare är svaret än lösningen.

Vi har valt att dela med oss av vår utvecklingsresa tillsammans med 25 chefer inom utbildningsområdet i Österåkers kommun. Det här bygger helt på våra iakttagelser och reflektioner av hur läget var, hur resan tagit form och var vi befinner oss nu. Allt är vårt perspektiv på skolutveckling som utgör grunden för det vi beskriver. Det är våra egna tankar, reflektioner och upplevelser, helt subjektivt. Ibland med ett teoretiskt raster, ibland inte. Vi gör således inte anspråk på vetenskap i sig i den här

publikationen, utan väl dokumenterad och prövad erfarenhet har varit vår modell.

Vi har skapat en organisation och kultur som fungerar utvecklande både för de chefer vi leder och för oss själva. Att dokumentera detta har gett ytterligare perspektiv på vad vi tänker och vad vi planerar skall hända och vad som verkligen händer med barnets/elevens utveckling i fokus. Vi vill dela med oss av detta då våra val av tillvägagångssätt inte är de vi tidigare jobbat med eller är nära den närmast standardiserade modellen för hur man arbetar med utveckling i skolans sammanhang. Vår förhoppning är att läsaren skall inspireras och utmanas till att se över sin egen organisation för utveckling och ledning. En förhoppning är också att våra tankar, metodval och slutsatser både väcker igenkänning och kan erbjuda en genväg framåt för läsarens utvecklingsarbete.

**Vilka är vi?** Vi är tre skribenter, varav två är skolledare med egen erfarenhet av både lärar- och rektorstjänster. Vi två skolledare kände inte varandra när vi startade arbetet men har nu arbetat tillsammans i Österåkers kommun sedan sommaren 2014 som verksamhetschefer och numera skolchefer inom utbildningsområdet. Vi tillämpar så kallat delat ledarskap. Vi är på samma nivå i organisationen och är huvudmannens representant för utbildning från förskola till vuxenutbildning, allt i kommunal regi. Den enes bakgrund är som mellanstadielärare, biträdande rektor, rektor, skolchef och förvaltningschef i ett antal kommuner. Den andres bakgrund är som barnskötare, förskollärare, biträdande rektor, rektor och verksamhetschef inom Österåkers kommun. En blandning av erfarenheter, omvärldsinytryck och historik. Den tredje är vår handledare som är konsult inom skol- och verksamhetsutveckling och har en bakgrund som chef för Göteborgsregionens Pedagogiska Centrum,

utvecklingschef på Lin Education och tidigare pedagog och vikarierande rektor.

## Vad var problemet?

*Insikten om att tradition, brist på innovation och den egna fegheten ofta är orsaken till de problem vi möter!*

**V**arför fick vi inte till utveckling i våra skolor och förskolor? Vi ställde oss den där frågan som alla skolledare, lärare, politiker och andra personer som jobbar med att förbättra skolor och förskolor gör: varför? Vi tar oss tid, vi satsar pengar, vi har många duktiga ledare och det saknas varken teoretisk eller praktisk kunskap om hur man kan göra. Den stora frågan var kanske snarare: vad är det egentligen vi håller på med och varför ger det inte de resultat som vi vill ha? Vi ville ju skapa en lärande organisation där resultaten av utvecklingen fokuserade på hur det blev för barn och elever och att de resultaten gav en positiv utveckling. Vår övertygelse var att ett sådant klimat måste präglas av att om lärare behöver lära behöver skolledare lära och slutligen behöver verksamhetschefer lära. En förutsättning för detta lärande var att komma bort från att tänka rätt eller fel och att våga vara i «att inte veta». Att fokus ligger på lärandet, utvecklingen och att styra mot det som är det viktigaste viktiga.

Vi ägnade mycket tid och resurser åt att prata utveckling, att göra utveckling och att försöka komma framåt. Trots eller kanske på grund av att vi var en relativt stor grupp med 25 chefer fanns det inte en harmoni i vår riktning framåt. Vi upplevde att det gick oändligt långsamt och att vi ofta tog ett steg framåt och tre steg bakåt. Hur kommer det sig egentligen att vi driver en av de verksamheterna i



samhället som skall vara bäst på lärande och utveckling och ändå tycker vi att det går så långsamt och är så svårt att åstadkomma bestående förändring? Vi ställde oss många frågor och insåg att utmaningen låg i både vad vi gjorde, hur vi gjorde det och inte minst på vilket sätt vi tog oss an att följa upp och jobba med såväl förväntningar som processer för att se hur vi nådde resultat. Vår process för att lyckas var helt enkelt inte designad för att nå resultat, den var en produkt av tradition, brist på innovation och vår egen feghet.

## En historia av splittring

*Hur en politisk intention skapade en kultur som vi fortfarande, över tio år senare, ser resterna av.*

**A**r 2007 beslutade sig politikerna i Österåkers kommun för att genomföra en omorganisation. Den handlade om att de fyra skolområden som fanns skulle splittras och varje enhet, skola som förskola, skulle ha sin egen chef och utgöra en egen resultatenheter. Det slogs på stora trumman och all personal samlades till presentationer där modellen såldes in med motiveringen att det nu skulle vara korta beslutsvägar, en platt organisation där besluten fattades nära och helst av de som arbetade direkt på respektive skola och förskola. Varje enhetschef skulle marknadsföra sin enhet och konkurrera om barn och elever både med fria utövare och med andra kommunala aktörer. Kommunen skulle välvilligt hjälpa de personalgrupper eller den chef som ville knoppa av för att driva sin egen enhet i privat regi.

I och med detta slopades i princip alla tidigare gemensamma dokument och riktlinjer som använts inom utbildning. Enheterna organiserades under en politisk produktionsstyrelse och en produktionsförvaltning som även ansvarade för vård och omsorg, kultur och fritid och måltidsenheten.

Allt som drevs i egen regi i kommunen hör sedan dess till produktionen. På förvaltningsnivå anställdes en produktionschef och områdesansvariga för skola, förskola, vård och omsorg m.fl. Dessa var initialt inte chefer.

Nu vidtog ett arbete där enheter som tidigare upplevt att chefen och styret funnits delvis på distans nu fanns nära. Det gick åt kraft och tid för varje chef för att skapa sig ett eget upplägg, organisera verksamheten och formulera sig runt sitt uppdrag. I konceptet ingick att eventuellt ekonomiskt underskott skulle hämtas in på tre år samtidigt som ett ekonomiskt överskott skulle tillfalla enheten året efter. Chefer med god koll på ekonomi och som hade fulla skolklasser och barngrupper kunde nu planera strategiskt, bygga upp en buffert eller planera för större inköp, medan de som hade en annan sats fick fokusera på att försöka få en ekonomi i balans. Det här incitamentet gjorde att samarbete mellan chefer, stöd och gemensamt tänkande gick i graven. Ingen ville i princip dela med sig av goda idéer, det var ju en konkurrensfaktor. Små skolenheter fick också väldigt svårt att bygga en fungerande elevhälsa. Det fanns bara behov och ekonomi för delar av tjänster så man blev beroende av att större enheter kunde dela med sig av till exempel 20 procent skolkurator. När den större enheten sedan växte eller hade god ekonomi kom beskedet till den lilla enheten att nu behöver vi hela vår kurator. Det här skapade en stor brist på likvärdighet och minst sagt en frustrerande arbetssituation för chefer och medarbetare.

Organisatoriskt byggdes initialt inte ett huvudmannaskap på förvaltningsnivå som kunde bevaka likvärdighet mellan enheterna. I stort sett allt ansvar låg på förskolechefer och rektorer. När bokslut visade på ett totalt negativt resultat för hela produktionsförvaltningen tolkades spelreglerna så att det var hela produktionen som skulle gå plus för att någon enhet skulle kunna få behålla sitt ekonomiska överskott. Resultatet blev ilska chefer som började titta snett på varandra och den «nya» tolkningen av spelreglerna skapade en misstro mot den gemensamma produktionen och delvis mot politiken.

Hur hushållar och organiserar du? Nu anades kommentarer som «Ditt minus gör att jag inte får använda mitt plus. Ditt minus beror på att du har spenderbyxor, det är mina barn/elever som har stått tillbaka i väntan på något bra och nu skall det istället täcka för ditt slarv.»

Åren flöt på och produktionscheferna kom och gick. Det blev mer och mer tydligt att produktionsförvaltningen skulle betraktas som en koncern med ett gemensamt ansvar för verksamheterna och den tidigare avsaknaden av huvudmannaskap skulle åtgärdas. Det började bli ett visst byte av enhetschefer och de nya anställdes med denna ingång. Koncerntänkandet blev mer och mer kommunicerat. Att koncernperspektivet kommunicerades gjorde inte att alla befintliga enhetschefer började agera utifrån det. Diskrepansen och identitetslösheten blev allt tydligare när nya och gamla upplevelser om vad som gällde spann nya berättelser och svårigheten att skapa samsyn kring drift och utveckling var i praktiken omöjlig.

2014 började Ann och Anders sina roller som verksamhetschefer och påbörjade arbetet med goda intentioner att driva utveckling. Till en början var det trögt och svårt att kunna få fäste i hur cheferna skulle kunna se varandra som en resurs även om de teoretiskt uttryckte en sådan viljeriktning.

Konkurrenshandlandet och att se om sitt eget hus satt väldigt starkt i kulturen och gav fortfarande ringar på vattnet. Redan innan hade Karl varit del i utvecklingsprojekt i kommunen med fokus på organisation och digitalisering och från ett utifrånperspektiv sett hur historien av splittring skapat en svårförstådd och svårnavigerad situation för såväl chefer som chefers chefer.

Ännu idag när vi ser en utvecklingsorganisation som verkligen fungerar stödjande för varandra kan kulturen göra